研發創新保持領先 將對手變合作夥伴

個案背景

在商業社會中，除了個別壟斷行業外，大多數的企業均面對激烈的競爭。如何成為市場領導者，若能領導市場又應如何可持續發展，這是不少企業一直探索的課題。一位「問問專家」業務諮詢服務申請人劉先生，開設公司售賣水霧風機、冷氣機和空氣淨化機等產品超過十年，設有實體店鋪，現正面對市場激烈的價格競爭。他表示，公司的客戶以政府部門及商業機構為主。

申請人提出的問題

劉先生透露，產品單價最近數年平均已下降兩至三成，加上運輸成本上升，令毛利率下跌。他慨嘆現時市場上參與者不少，產品良莠不齊，一些產品甚至未成熟便推出。他希望請教顧問如何從產品定價方面提高公司競爭力、如何與顧客建立長期穩定的關係，以及如何應對員工提出的加薪要求，以保障公司利益及提升員工的工作積極性。

專家顧問提供的分析/ 意見



申請人劉先生曾數次與工業貿易署「問問專家」顧客關係服務諮詢顧問刁俊源先生詳談。刁先生認為，像劉先生的公司總是先於同行推出新產品，其實已成功於市場跑出，公司現今首要考慮的是應如何保持優勢。刁先生強調：「就像進行賽跑比賽，當你已超過其他對手，之後最佳做法就是加快拉開與其他對手的距離，自然勝券在握。劉先生的公司是市場領導者，若要保持甚至擴大優勢，最重要是加強研發新產品，繼續在產品應用方面創新。」他舉例指，如果劉先生之前的產品主要應用於商場，可嘗試研發產品針對其他地方例如醫院、院舍及學校等。「劉先生亦可努力在產品功能方面創新，例如改良風機、冷氣機及空氣淨化機至能夠消毒，甚至能殺滅 2019 冠狀病毒病等。」

刁先生又指出，企業產品創新能鞏固領先優勢，亦能與顧客建立長期穩定的關係。他說：「當企業研發出優質產品主導市場，便可嘗試於同行中物色具誠信的對手，拉攏變成合作夥伴，讓他們也能分銷優質產品，雙方齊齊賺取利潤。這樣便能減少市場上的競爭對手，令自己的領先地位更穩固。」他強調，作為市場領導者要率先進行產品

研發，率先發展分銷網絡，及率先解決用家有關產品問題。他建議企業還可以利用廣告，在市場上建立自己的品牌形象。

刁先生指出，在市場競爭激烈的行業，暢銷產品的單價難免受壓，產品創新正是應對單價受壓的辦法。他解釋道：「劉先生研發的新產品因具獨特功能，推出時便可以定價較高，市場亦會接受。當其他同行開發類似產品，價格便逐漸下調，以至產品價格降到較低水平，自己銷售也沒太大利潤。到這個階段，劉先生可以分銷予其他零售商，而自己則適時次遞推出利潤較高的新研發產品。」



至於如何應對員工要求，刁先生表示，良心僱主若能做到「將心比己」，如提供良好工作環境、合理薪酬待遇、晉升機會及給予員工尊重關心等，應能讓員工更積極工作，這樣自然更能保障公司利益。

申請人與專家顧問會面後如何處理問題

劉先生認為，刁先生很熱心回應他的提問，給予解決問題的建議很到位。他參照刁先生的意見應對問題，結果能順利解決問題。他表示，公司未來會如刁先生的建議，加強產品研發及創新，並逐漸擴展銷售渠道。他又積極提供舒適工作環境，更人性化處理公司的人事事宜，更關注員工的要求。

專家顧問就個案指出中小企業可學習到的重點/ 精要

專家建議：「加強研發創新，保持領先優勢，拓展分銷網絡，將對手變夥伴。」

在「問問專家」業務諮詢服務個案分析集內提供的任何意見、結論或建議，
並不代表香港特別行政區政府及工業貿易署的觀點。